



## **DALLA PARTE DEL VISITATORE**

Esperienza, percezione e gradimento dei visitatori del Sistema Provinciale di Modena



RICERCA REALIZZATA DALLA FONDAZIONE FITZCARRALDO

Fondazione Fitzcarraldo è un centro indipendente di ricerca e formazione nel management e nelle politiche della cultura

GRUPPO DI RICERCA: Alessandro Bollo, Alessandra Gariboldi, Simona Martini

Testo di Alessandro Bollo e Alessandra Gariboldi

Un particolare ringraziamento a Laretta Longagnani ed Elisa Schifani della Provincia di Modena.

Si ringraziano inoltre i responsabili del FotoMuseo Panini e del Museo Civico Archeologico Etnologico di Modena e i partecipanti ai focus group:

Daniel Afre, Daniela Annovi, Martina Ansaloni, Katia Baraldi, Matteo Barbieri, Ileana Battimani, Luca Bedetti, Giovanni Bencivenni, Fabrizio Bertano, Graziella Bertani, Marco Bertani, Francesco Bettelli, Daniela Bertoni, Giovanna Bertoni, Mila Bongiovì, Caterina Braglia, Margherita Bruni, Lucia Burlaca, Antonella Castellani, Luciana Catelli, Oscar Clò, Rossella Cotti, Romana Dorini, Dolores Facibene, Franca Ferrari, Paolo Ferrari, Sandro Fogli, Grazia Galassi, Paolo Gianninoni, Dino Giatti, Daniela Giroto, Alessio Introcaso, Stefano Manelli, Carlo Melli, Guido Motta, Andrea Onori, Enrico Ostinelli, Francesca Ostinelli, Silvia Palmia, Alvaro Pescetelli, Pierino Pietri, Myriam Sabolla, Ludovica Spattini, Orlanda Tipula, SimonaTosi, Daniele Vantaggiato, Claudio Vendrame, Massimiliano Zanin

Fotografia di copertina: Simone Caponera, 2007

LUGLIO 2007

## INDICE

1. INTRODUZIONE .....	5
2. NOTE METODOLOGICHE.....	7
2.1 Obiettivi della ricerca e note metodologiche .....	7
3. LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLA RICERCA .....	11
4. PRIMA DELLA VISITA. MOTIVAZIONI E PROCESSO DECISIONALE.....	13
4.1 Le motivazioni alla visita .....	13
4.2 Il percorso che porta alla decisione .....	20
4.3 Comunicazione e informazione .....	26
5. DENTRO IL MUSEO. L'ESPERIENZA DI VISITA.....	33
5.1 Guidare o accompagnare? .....	34
5.2 Qualità tecniche, qualità funzionali .....	39
5.3 Emozione e relazione.....	42
6. INDICAZIONI PER UN MUSEO DALLA PARTE DEI VISITATORI .....	47
BIBLIOGRAFIA .....	56

## 1. INTRODUZIONE

La presente ricerca, avente come oggetto l'esperienza, la percezione e il gradimento dei visitatori del Sistema Provinciale di Modena, si inserisce nell'ambito del più ampio programma di "Valutazione quantitativa e qualitativa dell'affluenza e della soddisfazione del pubblico dei musei del Sistema Provinciale di Modena" promosso dall'Assessorato alla Cultura della Provincia. Si tratta di un programma di intervento articolato su una pluralità di azioni finalizzate a rafforzare la consapevolezza della centralità del pubblico nella missione dei musei appartenenti al sistema provinciale.

Nella letteratura scientifica, nei dibattiti, così come nelle dichiarazioni dei direttori di musei o dei policy maker si fa spesso riferimento ad un processo di rinnovamento in corso, ad un museo "nuovo", "contemporaneo". Se si ricorda che solo negli anni '60 i musei erano percepiti e considerati come istituzioni obsolete, fuori dalla società, da combattere addirittura, non si può non constatare un percorso di centralità riconquistata da un'istituzione che si sta sforzando di rispondere a nuove e differenziate istanze che provengono dalla società, dalla politica, dal sistema economico e dei media. In questo cambiamento di paradigma, un ruolo cruciale ha giocato la necessità di ridefinire il rapporto tra il museo e i suoi visitatori, di declinare al plurale il concetto di pubblico.

Paradossalmente questa nuova centralità conquistata dal "pubblico del museo" – battezzata e ratificata nella retorica museologica e negli intenti dei policy maker - non ha

generato né particolari energie né particolare interesse relativamente alla sua conoscenza (Bollo, 2005). Poco si sa sul pubblico che frequenta musei e mostre in Italia, se non per una crescente, e per certi versi ossessiva, attenzione agli aspetti numerici della questione. Abbiamo dati e statistiche che ci aggiornano sui trend della domanda, sulle classifiche dei musei più visitati, delle mostre più gettonate, delle iniziative speciali a maggiore successo (ovviamente numerico). Poche invece le ricerche e gli sforzi, nel panorama nazionale, per dotare di un corpo, di una testa, di pensieri e emozioni quelli che – come dice Eilean Hooper-Greenhill - altrimenti rimarrebbero semplicemente piedi che, pazienti in coda, attendono di oltrepassare la soglia della biglietteria. Le ricerche sul pubblico inoltre, quando sono state realizzate, si sono prevalentemente soffermate sulla descrizione socio-demografica dell'utenza trascurando aspetti essenziali nel rapporto tra visitatore e musei quali le motivazioni, i processi decisionali, le modalità e i comportamenti di fruizione, la soddisfazione e l'apprendimento post esperienza.

La ricerca che qui si presenta intende fornire un piccolo contributo interpretativo che vada nella direzione di aiutare i musei del Sistema provinciale e l'amministrazione pubblica a comprendere meglio le esigenze, le aspettative, i desideri del pubblico residente e di quello turistico.

## 2. NOTE METODOLOGICHE

### 2.1 Obiettivi della ricerca e note metodologiche

Date le finalità dello studio e la natura dei temi oggetto di analisi, si è ritenuto che un approccio metodologico prevalentemente qualitativo fosse il più adeguato e il più rispondente alle necessità del percorso di ricerca. Intenzione del lavoro non era infatti quella di addivenire ad una generalizzazione dei risultati sull'universo dei visitatori ma di fornire spunti di riflessione per una conoscenza non generica di atteggiamenti, motivazioni e comportamenti del pubblico del Sistema Museale della Provincia di Modena.

Gli obiettivi

Nello specifico si è adottato un orientamento aperto ed esplorativo volto ad analizzare e approfondire le diverse fasi dell'esperienza di visita:

- prima della visita: motivazioni e aspettative che spingono alla visita, come si attiva il processo decisionale e come ci si prepara
- durante la visita: cosa si cerca, come si "vive" e ci si comporta, cosa piace, cosa disturba
- cosa vorrebbero trovare in un museo (a quali bisogni il museo non risponde adeguatamente).

Ulteriore finalità dello studio era quello di fornire linee guida per l'impostazione di strategie e processi per un maggior coinvolgimento del pubblico ad uso del Sistema Museale della Provincia di Modena e dei singoli musei del territorio.

L'indagine ha coinvolto circa 60 persone tra i 18 e i 70 anni di età non necessariamente residenti nella Provincia di Modena ma che avessero un'esperienza diretta del sistema museale provinciale. Lo strumento di ricerca adottato è stato quello dei focus group.

Il focus group è una tecnica di ricerca che consiste in un colloquio di gruppo della durata di alcune ore, durante il quale, attraverso la sollecitazione al dialogo e l'utilizzo di "tecniche proiettive" (libere associazioni di idee, completamento di frasi, simulazione di situazioni, giochi di ruolo, ecc.) i partecipanti (il cui numero può variare da 7 a 12) esprimono pensieri e opinioni in modo non strutturato, in cui prevale la componente istintiva e spontanea su quella razionale. Diversamente dalle interviste in profondità, il focus group permette di innescare dinamiche di gruppo, interazioni che consentono una maggior spontaneità, una caduta delle resistenze dei partecipanti, un maggior confronto e di conseguenza migliore comprensione di problematiche, aspettative e opinioni relative all'oggetto di discussione. Consentono altresì di compiere verifiche dirette e di sviluppare progettualità conseguenti i risultati. Si tratta di una tecnica molto utile soprattutto quando l'argomento concerne pratiche o esperienze - come quelle legate al tempo libero o alla visita museale - che sono fruite in un contesto sociale (Bollo, 2005).

## I Focus Group

La tecnica dei focus group applicata al contesto museale è stata utilizzata per la prima volta all'inizio anni '80 negli Stati Uniti. Da allora sempre più musei, soprattutto nel contesto anglosassone, hanno fatto ricorso a questo strumento di indagine che può coinvolgere diverse

categorie di utenza: i visitatori, il cosiddetto “non pubblico”, gli esperti museali e lo staff del museo. Le discussioni, guidate da un moderatore specializzato, sono infatti utili per conoscere le aspettative e le percezioni dei partecipanti, i comportamenti nei confronti di un determinato prodotto/esperienza, nonché per approfondire e spiegare le motivazioni che sottendono ai medesimi.

Durante la ricerca sono stati realizzati 6 focus. La scelta per la composizione dei focus è avvenuta distinguendo tra visitatori “abituali” e “occasional”, identificati sulla base della frequenza dichiarata di visita a mostre e musei<sup>1</sup>. I partecipanti sono stati contattati all’uscita di musei o mostre di Modena, dunque si trattava comunque di persone che almeno una volta nell’ultimo anno erano state utenti del Sistema Museale della Provincia di Modena.

La composizione è stata pensata in modo da rappresentare, logicamente anche se non statisticamente, un’ampia porzione del pubblico che tipicamente frequenta i musei<sup>2</sup>, in modo da permettere l’espressione della più ampia varietà possibile di motivazioni, atteggiamenti e esigenze rispetto al contesto museale, nonché per formulare eventuali ipotesi in merito alla relazione tra frequenza di visita e bisogni e atteggiamenti nei confronti del museo.

La struttura del report riprende l’articolazione per obiettivi della ricerca, verranno quindi esposti i risultati e i commenti sugli aspetti motivazionali e sul processo decisionale (cap. 4),

---

<sup>1</sup> Sono stati considerati “abituali” i visitatori che dichiarano di aver effettuato più di tre visite a mostre o musei nell’ultimo anno, mentre “occasional” quelli che nello stesso arco di tempo dichiarano di averne effettuate da una a tre.

<sup>2</sup> Secondo gli ultimi dati ISTAT disponibili (*Indagine Multiscopo sulle famiglie*, 2000) le persone sopra i 6 anni che hanno visitato almeno un museo negli ultimi 12 mesi in Emilia Romagna sono il 36,2%, di questi il 72% si può considerare “visitatore occasionale” (da 1 a 3 volte) e il 28% si può considerare abituale (più di 3 volte).

sull'esperienza di visita nel museo (cap. 5) e una parte finale in cui verranno presentate possibili linee di azione per migliorare l'esperienza e rispondere in modo adeguato alle aspettative (cap.6).

Per ciascun tema verranno sottolineate omogeneità, ricorrenze o diversità tra visitatori abituali e occasionali. I risultati e le indicazioni emerse dai focus group verranno altresì integrati dai dati e dalle risultanze provenienti da un'ulteriore indagine promossa dal Sistema Provinciale di Modena e realizzata nell'arco del 2006, attraverso la somministrazione di questionari, sui visitatori di 26 musei e beni culturali aderenti al Sistema<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Cfr. Fondazione Fitzcarraldo, *Indagine sui visitatori del Sistema Museale della Provincia di Modena*, Torino, 2007

### 3. LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLA RICERCA

Dall'indagine sono emersi alcuni elementi utili alla riflessione sui musei, indicazioni che possono permettere un migliore approccio al pubblico .

- Emerge un quadro sorprendentemente articolato: il visitatore, anche quando rientra nella categoria del "visitatore tipico" (con elevato titolo di studio, reddito medio-alto, consumatore anche di altri prodotti e esperienze "culturali"<sup>4</sup>) mostra caratteristiche complesse, con aspettative, bisogni e preferenze di visita alquanto differenziati. E' allo stesso tempo solitario e sociale, emotivo e intellettuale, passivo e manipolatore, programmatore e impulsivo, variamente aperto o interessato alla possibilità di un museo come luogo multifunzionale e dinamico.
- Quali differenze tra abituali e occasionali? I visitatori abituali, sorta di "onnivori dai consumi compulsivi" sembra che vivano in modo più intenso e più vario l'ampio spettro di possibilità di fruizione, localizzandosi in tutte le sfumature possibili di scelte. Se si può ravvisare una differenza con gli occasionali, essa non sta tanto nelle motivazioni quanto nella libertà con cui il visitatore abituale tratta il museo inserendolo libertariamente nel proprio quotidiano. E' insomma più incline a

---

<sup>4</sup> Si vedano, al riguardo, le principali ricerche in ambito nazionale e internazionale sul profilo socio-culturale del pubblico museale.

“deideologizzare” l’atto di consumo culturale che non si caratterizza come evento speciale o nemmeno, come si potrebbe supporre, come simbolo di stato.

- Indipendentemente dall’intensità dei consumi culturali, nel fare valutazioni sulle proprie esperienze museali i visitatori –tutti- fanno riferimento molto più alle qualità funzionali che a quelle contenutistico-culturali, che in qualche modo tendono a dare “per scontate”. Protagoniste delle esperienze positive così come di quelle negative, le loro valutazioni poggiano soprattutto su fattori funzionali come la qualità dell’illuminazione così come degli spazi, dei servizi e dell’accoglienza, da intendersi nel senso più lato del termine.
- Sono utenti esperti e appassionati, dispersi tra il capoluogo, la provincia di Modena e altre province limitrofe, si muovono molto e all’interno di questa mobilità il consumo culturale può essere un fattore motivazionale primario o secondario, ma comunque sempre presente. Fattori decisivi di scelta sono poi le qualità di contesto: non è solo in base all’offerta culturale che ci si sposta, ma anche in base alla qualità percepita del contesto e della situazione. Accogliente non è solo il museo, ma il tessuto urbano, che include caratteristiche come la facilità di parcheggio, l’accesso ai servizi, la cultura dell’ospitalità.

## 4. PRIMA DELLA VISITA. MOTIVAZIONI E PROCESSO DECISIONALE

### 4.1 Le motivazioni alla visita

E' importante tentare di comprendere le motivazioni che spingono un individuo a visitare un museo o una mostra, perché esse rappresentano l'elemento di interrelazione tra i bisogni e i comportamenti volti ad affrontarli e soddisfarli.

Una volta riflettuto sulla classi dei bisogni prevalenti e sul tipo di coinvolgimento rispetto all'esperienza culturale (sociale, intellettuale, emozionale, spirituale<sup>5</sup>), le motivazioni aiutano a far luce sulle modalità specifiche attraverso le quali il museo può rappresentare la risposta e la soluzione a esigenze e bisogni profondi. Le motivazioni aiutano dunque a comprendere cosa il museo rappresenti per il suo pubblico e forniscono indicazioni sull'origine di una scelta di consumo che va al di là dell'affermazione di uno status sociale, ma tocca aspetti diversi inerenti la sfera socio-relazionale, la dimensione più prettamente intellettuale-cognitiva, l'interesse e il desiderio di entrare in relazione con oggetti della propria identità o del passato, la voglia di fuggire o di contemplare.

---

<sup>5</sup> Molto interessante sull'argomento il lavoro di studio e di ricerca condotto da Gerri Morris in molti musei della Gran Bretagna sul rapporto tra bisogni, coinvolgimento con l'arte, motivazioni e obiettivi espliciti del museo a partire dalla teoria di Maslow sull'autorealizzazione.

Le motivazioni raramente sono pure e chiare nella loro evidenza perché dal momento che il contesto socio-culturale è in continuo mutamento lo sono anche i bisogni delle persone e finanche nell'ambito del medesimo individuo variano e si intrecciano a seconda della situazione, del momento, della natura del coinvolgimento con l'oggetto del desiderio.

*«Non mi accade spesso, ma è una cosa che spero sempre»: la ricerca dell'emozione*

In generale le motivazioni addotte dai visitatori fanno prevalentemente riferimento alla dimensione intellettuale della fruizione: essere stimolati intellettualmente, il desiderio di apprendimento e di crescita personale, così come il piacere estetico/vedere cose belle sono le motivazioni assolutamente prevalenti in tutti i gruppi considerati<sup>6</sup>. Rispetto all'area del divertimento e della socialità, sembrano quindi prevalere nei visitatori (tanto abituali quanto occasionali) motivazioni afferenti all'area della stimolazione intellettuale. In questo quadro a dominante "intellettuale" è utile tuttavia fare alcune riflessioni sul ruolo dell'emozione.

L'emozione deriva da esperienze significative per chi le sta vivendo e, nel caso di una visita museale questa è spesso associata al piacere estetico (e quindi soprattutto ai musei e mostre d'arte). Essa compare poco come motivazione alla visita, nel senso che le persone non dichiarano di andare deliberatamente al museo per ricercare emozioni, anche se può capitare di provarne [*«può capitare, ma non vado lì cercando emozione»*].

<sup>6</sup> Durante i focus i partecipanti sono stati invitati a dare una valutazione su alcuni temi, tra i quali le motivazioni alla visita, utilizzati poi come spunti per la discussione. Oltre alle motivazioni prevalenti a dominante "intellettuale" riportate nel testo, ve ne erano altre (alcune date, altre emerse durante gli incontri) a dominante "emozionale" o "relazionale" (*fare qualcosa di divertente, fare qualcosa di emozionante, passare del tempo piacevole con altre persone, fare qualcosa fuori dall'ordinario, immergersi nella dimensione del passato*).

I percorsi che portano all'emozione differiscono principalmente dal tipo di relazione che si instaura tra visitatore e contenuto: mediata o non mediata. Da un lato, quella riportata più spesso dai partecipanti ai focus è un tipo di esperienza in cui il visitatore è in grado di ricreare da solo il valore simbolico dell'oggetto e di collocarlo nel proprio immaginario.

*«ho la passione dei tessuti perché ho lavorato nel campo dei tessuti, e persino nei quadri mi piace molto guardare come erano vestiti, come erano i tessuti, e come hanno fatto a descriverli in quel modo, pennellate e colori, è una cosa che proprio mi fa entrare in quell'epoca là...».*

*«mia madre vedendo il museo dei pizzi, le è piaciuto molto, io non avrei avuto la stessa sensazione»*

Qui l'emozione nasce dalla capacità del visitatore di creare un legame tra un oggetto e il proprio vissuto, e l'intervento della mediazione museale spesso è minimo o nullo. Dall'altro lato alcune testimonianze fanno riferimento ad emozioni provate grazie ad una efficace mediazione dei contenuti, per cui attraverso strumenti come la narrazione possono essere raggiunti forti gradi di coinvolgimento [*«hanno dato vita a quegli oggetti imbalsamati... è stato molto divertente»*], anche se questo sembra riguardare più spesso (ma non esclusivamente) il pubblico non abituale.

Al pari dell'emozione anche il "divertimento", quando presente – viene vissuto come un "effetto collaterale positivo", ma nuovamente non come una motivazione in sé. Una piacevole sorpresa che si materializza a volte e inaspettatamente (*«fantastico... avevano messo delle costruzioni in legno che tu ti facevi, costruzioni giganti con i modelli per fare la tua villa palladiana o quello che volevi»*). Non a caso tra tutte le motivazioni esplicite "fare qualcosa di divertente" è la categoria che si attesta al penultimo posto in termini di importanza per i partecipanti ai focus.

Divertimento come  
effetto collaterale  
positivo

Vi sono infine reazioni in qualche modo afferenti alla sfera emozionale più che a quella intellettuale, che (come il "divertimento") non vengono citate quando si affronta direttamente il tema delle motivazioni, ma che emergono in modo indiretto nel corso degli incontri: lo stupore, la meraviglia e persino l'orgoglio afferiscono al campo delle emozioni e dei sentimenti che possono essere associati alla dimensione intellettuale ma che non si esauriscono in essa. Il piacere di provare stupore e meraviglia sono elementi che nel processo decisionale giocano un ruolo sotterraneo ma molto presente.

### **«Un'esperienza decisamente individuale»?: la relazione nel museo**

Analogamente a quanto avviene con la ricerca dell'emozione, la dimensione sociale non si ritrova tra le tre principali motivazioni alla visita. Dominante è infatti la dimensione individuale dell'esperienza museale, per cui la relazione con gli altri interviene dopo la visita (*«dopo può esserci condivisione, ma durante proprio no»*) o in qualche modo a latere dell'esperienza, anche perché *«ci sono tempi diversi nella fruizione di una mostra, si apprezzano cose diverse»* ed è «un

Scelta individuale, ma  
con forti implicazioni  
socio-relazionali

*luogo dove c'è silenzio, e quello è già una barriera alla dimensione sociale, almeno durante la visita»<sup>7</sup>.*

Come per l'emozione quindi, il relazionarsi con gli altri non rientra tra le motivazioni prevalenti, nel senso che gli intervistati non fanno riferimento al museo come luogo o situazione strumentale per passare del tempo e condividere attività con altre persone. Tuttavia, uscendo dal campo delle motivazioni espresse, nel corso dei focus è emerso con insistenza il tema della relazione con gli altri.

I modi in cui questa relazione è intesa sono i più vari. In generale, se per molti è vero che *«se voglio la compagnia vado in altri ambienti»*, per le stesse persone è altrettanto vero che *«anche solo il pensiero di andarci, è una cosa che viene da fare con altri»*. Ma non mancano quelli che desiderano anche durante la visita una *«condivisione continua... posto che non deve essere obbligatoria, perché il momento di intimità con l'opera deve esserci»*.

Sembra poi che per alcuni in particolare l'attribuzione di senso all'esperienza passi attraverso la relazione, non solo perché aiuta a comprendere *«magari per avere una visione diversa della stessa cosa...»* - ma anche perché rinforza e conferma l'esperienza che si sta vivendo:

*«mi sono ritrovata davanti a un quadro che era così bello che io e un signore che era accanto a me ci siamo guardati e ci siamo detti insieme "che bello!"... questo mi è piaciuto molto, avevamo proprio bisogno di dirlo a qualcuno! »*

---

<sup>7</sup> Per il silenzio come dominante correlata alla assenza di socialità nei musei si veda quanto emerso dall'indagine sul non pubblico degli adolescenti del Sistema Museale di Modena (Fondazione Fitzcarraldo, 2006).

Non mancano poi, particolarmente tra i visitatori abituali, quelli che vivono come restrittive le norme comportamentali che regolano la frequentazione dei musei

*«il fatto che i musei siano luoghi dove il silenzio, la concentrazione sono richiesti e vissuti come leggi che non vanno infranti... a me un po' pesa».*

O che si sentono così liberi di utilizzare la materia museale da non esitare a considerarla apertamente strumentale a strategie di tipo comunicativo-relazionale, per cui la condivisione e la contiguità da condizioni per agevolare la fruizione e la mediazione possono tramutarsi in un fine in sé:

*«Io vado spesso con un'amica, ed è bello anche perché è un modo per conoscere qualcosa di noi... davanti alla stessa opera cosa ne pensi tu, cosa ne pensa lei... non è che andiamo per quello ma alla fine succede, magari anche con un familiare, per conoscerlo da un altro punto di vista...»*

L'unico caso in cui la dimensione sociale emerge come motivazione forte è rappresentato dalla situazione in cui una persona accompagna un'altra al museo: nel rapporto parentale (ad esempio frequente è un genitore che "porti" i figli) o con amici in visita (per cui si include la visita al museo tra le attività organizzate per l'amico o il parente). Emersa fortemente nei questionari<sup>8</sup>,

Andare per fare  
conoscere agli altri

<sup>8</sup> I dati dell' *Indagine sui visitatori del Sistema Museale della Provincia di Modena*, realizzata tramite questionari su un campione di 2.729 rispondenti, sembrano confermare quanto rilevato dai focus. Emergono infatti come prevalenti le motivazioni alla visita a carattere intellettuale ("interesse per i contenuti" col 56% e "curiosità" col 23%), mentre la seconda motivazione in percentuale è proprio "far conoscere il museo ad

dove quasi un terzo dei visitatori ha indicato di essere al museo per "far visitare il museo un amico o un parente", questa motivazione trova riscontri e possibilità di interpretazione anche nelle parole di alcuni partecipanti ai focus. Un museo può essere piaciuto tanto che *«forte è il desiderio di condividere quell'emozione con qualcund'»,* per cui si accompagna l'amico o il parente a vedere ciò che ha molto colpito, ma può anche essere utilizzato come termine di uno scambio nell'ambito di una relazione, un modo per far conoscere e comunicare una parte di sé:

*«Avrò avuto 7 o 8 anni, quando mio padre mi portava al museo [...] In seguito quando ho avuto io dei figli... quando mio figlio era a casa da scuola alla materna, tante volte venivo a Modena e lo portavo qui al museo»*

Come avremo modo di riprendere nel capitolo 5, la dimensione sociale, pur non essendo una motivazione predominante e generalizzata che spinge a scegliere di trascorrere del tempo visitando mostre e musei (almeno per la maggior parte dei visitatori), è tuttavia un fattore che interviene durante l'esperienza come modalità composita di negoziazione degli spazi, dei percorsi, del sistema complessivo di offerta del museo, ma anche come possibilità di rimediazione e di costruzione condivisa del senso dell'esperienza.

---

altri" (28,4%). E' da segnalare che il 44% di quanti indotti alla visita al museo dal desiderio di condividere l'esperienza con amici conoscevano già il museo. L'impulso a rendere partecipe un amico e un parente dell'esperienza di visita è maggiormente avvertito presso i musei etnografici specializzati ed in quelli storici, mentre scende in maniera sensibile nei musei d'arte.

## 4.2 Il percorso che porta alla decisione

Uno degli obiettivi della ricerca era di analizzare e interpretare alcuni aspetti del processo decisionale particolarmente utili per consentire agli operatori museali e ai decisori locali di individuare le forme, i modi e canali di comunicazione più adeguati per rafforzare il coinvolgimento tra musei e collettività. In particolare ci si è focalizzati sulla tipologia e natura delle informazioni (eventualmente) ricercate per “sorreggere” il processo decisionale e preparare l’esperienza della visita, sul momento della scelta (quale rapporto tra programmazione e impulso nella decisione) e sull’importanza del contesto e della situazione nel processo di scelta.

Come per la motivazione anche per il processo decisionale sono molteplici, individuali e differenziate le strade che portano al museo. Il livello dell’informazione disponibile, il contesto nel quale avviene la scelta (luogo di residenza o occasione turistica, mostra o museo) e la situazione specifica (di tipo ambientale, personale e contingente) rappresentano le variabili che meglio di altre determinano o influenzano i processi decisionali.

Complessivamente si può dire che la maggior parte delle persone coinvolte nel focus utilizza fonti e canali molto diversificati per informarsi sulle diverse proposte culturali e in particolare quelle museali: da Internet, ai giornali, alle riviste specializzate, ai manifesti sono molteplici i canali citati e utilizzati in modo combinato (alcuni canali funzionano da *reminder*, portano all’attenzione e alla memoria l’evento, altri forniscono informazioni pratiche, altri ancora consentono, per chi lo desidera, di approfondire e “prepararsi” per la visita)<sup>9</sup>. Il passaparola,

Informazione  
disponibile, contesto e  
situazione specifica

<sup>9</sup> A tale proposito i dati dell’ *Indagine sui visitatori del Sistema Museale della Provincia di Modena*, realizzata tramite questionari su un campione di 2.729 rispondenti indicano, ad esempio, come Internet sia utilizzato spesso come strumento di informazione aggiuntivo (la maggioranza di chi lo utilizza lo associa ad altri

com'era ovvio attendersi, è molto importante sia per i visitatori abituali sia per quelli occasionali. Le persone tendono normalmente a integrare il più possibile le fonti interne (date dall'esperienza precedente) con quelle esterne (comunicazione pubblicitaria e passaparola) - *"ci sono anche gli appuntamenti, quando si va in un posto magari di anno in anno si sa già cosa ci sarà l'anno prossimo e si pianifica sin da allora..."*- e questo vale soprattutto per gli abituali

*«[...] io volevo già andare a vedere la mostra su di lui che c'era stata a Basilea ma poi non ho potuto per vari motivi, la distanza eccetera, poi ho letto su un quotidiano che c'era questa mostra in Italia e ci siamo organizzati con amici per andare e poi abbiamo fatto una gita, già che c'eravamo abbiamo colto l'occasione per visitare un posto che non conoscevamo...»*

*«io mi informo un po' prima, magari su giornali o internet, poi a seconda dov'è mi organizzo con qualcuno per andare in un'altra città, la settimana scorsa sono andata a Como a vedere la mostra di Magritte»*

*«io leggo principalmente riviste e giornali... e poi so che ci sono sempre mostre qui a Modena»*

---

canali), probabilmente, per accedere ad informazioni di secondo livello (luoghi, orari di apertura, approfondimenti sui contenuti).

E' interessante notare come le persone con un più elevato coinvolgimento abbiano una maggiore dimestichezza e competenza (derivante dall'abitudine e dall'esperienza) nel ricercare e trattare le informazioni specifiche. I visitatori abituali e le persone fortemente coinvolte sembrano maggiormente caratterizzate da un'attenzione selettiva e da un approccio attivo alla ricerca di informazioni, sembrano muoversi nello spazio comunicativo mantenendo una "soglia vigile di attenzione" nei confronti dell'informazione inerente musei e mostre.

Gli "abituali" e la soglia  
vigile di attenzione"

Gli altri elementi importanti emersi dalla ricerca sono il contesto e la situazione in cui si attivano i processi decisionali. Le stesse persone sembrano infatti adottare processi decisionali differenti a seconda del contesto di riferimento, in particolar modo quando alternano lo status di "cittadino/residente" da quello di "turista".

Sia il visitatore occasionale sia quello abituale quando indossano i panni del turista sembrano elaborare dei processi decisionali più articolati e strutturati. La ricerca di informazioni diventa più attenta e attiva, figlia di una logica e di una necessità programmatica in cui si fa più ampio ricorso a processi decisionali "cognitivi" e si impegnano maggiori risorse nell'organizzazione e prefigurazione dell'esperienza turistica, in cui rientra generalmente anche il museo e la mostra. Si confrontano cioè diverse destinazioni possibili e diversi fattori di attrattiva culturale, si delineano in anticipo percorsi e tappe, il museo o la mostra diventano un'opzione possibile, se non addirittura la motivazione principale, all'interno di una disponibilità di tempo (mezza giornata, un weekend) da destinare ad attività ricreativo-culturali. Le scelte inoltre diventano maggiormente "interdipendenti", implicano una maggiore mediazione e negoziazione tra il singolo e il gruppo di amici o con i familiari.

"Quando il visitatore va  
in vacanza"

*«Ma questo succede [andare con un gruppo di amici] soprattutto perché era una città che non conoscevo, se invece la mostra è in una città che conosco o comunque diciamo nella mia città, ci vado anche da sola».*

L'esperienza turistica si rivela normalmente più complessa e oppone una certa resistenza a farsi addomesticare all'interno di palinsesti prefissati. Il museo e la mostra sembrano giocare un ruolo non irrilevante nella logica degli scompaginamenti non previsti. La gita, l'escursione, la vacanza diventano spesso occasione per scoperte inattese, la situazione privilegiata in cui trovare per caso una cosa mentre se ne cercava un'altra, incontrare casualmente un piccolo museo quando si era partiti per vedere la mostra "imperdibile"; vedere una città e scoprire un museo, partire per un evento e trovare una città.

Al contrario il visitatore residente quando "gioca in casa" dispone di maggiori elementi di controllo, si trova nella condizione di poter ridurre il processo decisionale essendo forte di esperienze e conoscenze pregresse e non essendo vincolato ad una disponibilità predefinita e obbligata di tempo da destinare alle attività culturali (come nel caso della gita), se si eccettua la mostra che, in quanto evento di durata limitata, si impone come priorità e come "urgenza".

*«[...] alla mostra ci vado apposta, al museo ci capito, perché il museo sta sempre lì...»*

Dalla ricerca non emerge se la propensione per la programmazione o per la scelta d'impulso dipenda principalmente da dominanti individuali (personalità, modelli di scelta) o da variabili situazionali (luogo, contesto, tempo), probabilmente vi è un concorso e un'interrelazione di entrambi i fattori. E' interessante però poter valutare la portata e le implicazioni della scelta

d'impulso del visitatore museale. Le indicazioni del focus sembrano confermare quanto emerso in una precedente indagine di Fondazione Fitzcarraldo<sup>10</sup> in cui, a proposito della scelta d'impulso si diceva «L'appagamento immediato del "qui e ora", che amplifica il ruolo delle componenti emozionali ed affettive nel processo di scelta, non deve essere letto come mancanza di profondità o inconsapevolezza rispetto ai contenuti o alle possibilità comunicative del museo. Ci troviamo di fronte ad un fruitore preparato, "attrezzato ad affrontare l'emergenza", che si avvale delle conoscenze pregresse per orientarsi nell'interpretazione del luogo e dei significati che gli vengono proposti. Il museo viene trovato per caso, questo è vero, ma viene scoperto solo da chi è in grado di affrontarlo, di stimare sul momento il rapporto rischi/benefici, di vederlo come una delle possibili tessere in grado di incastrarsi nel mosaico che "lì" ed "ora" compone la forma che vogliamo dare al tempo libero».

La visita d'impulso

Queste indicazioni assumono una certa rilevanza se riportate allo specifico del Sistema Museale Modenese, caratterizzato da una presenza diffusa sul territorio di musei e beni molto eterogenei per collezione, dimensione, notorietà e di alcune realtà in grado di attirare turisti provenienti da fuori regione e dall'estero (in particolare la Galleria Ferrari, la Galleria Estense e il Duomo). A livello di sistema, incentivare e favorire i "percorsi che portano al museo" implica ragionare su registri comunicativi e strategici plurimi e tra loro integrati per fornire nel tempo e nei modi adeguati:

- le informazioni e i contenuti a chi intende o sta per decidere di visitare la città e favorire,

---

<sup>10</sup> Fondazione Fitzcarraldo (2004), Indagine sul pubblico dei musei lombardi, Milano, Regione Lombardia

- occasioni di "scoperta" dei molti musei e iniziative culturali per chi si trova in città e nel territorio (per motivi diversi)

### 4.3 Comunicazione e informazione

Come già anticipato i canali di comunicazione utilizzati dai visitatori sono molteplici e differenziati per funzione. A tale proposito i dati derivanti dai questionari sembrano confermare le indicazioni dei focus group: la conoscenza pregressa del museo e il passaparola di amici e conoscenti sono i canali maggiormente utilizzati (rispettivamente 33% e 22%). Buoni anche i risultati di depliant e locandine (12,7%) e, vista la numerosità del pubblico di studenti, piuttosto efficace anche la "promozione" derivante dalla scuola e dall'università (11%). Tali dati sembrano evidenziare inoltre il ruolo dei gruppi e dei luoghi di socializzazione<sup>11</sup> come ambienti e condizioni privilegiati per la diffusione della comunicazione culturale .

Rilevante anche se per certi versi ambivalente è il ruolo di Internet, su cui prevedibilmente permane ancora una dominante generazionale (viene utilizzato dai giovani, dai giovani adulti e dagli adulti; in misura molto inferiore dagli over 55): se il circa il 55% dei rispondenti ha dichiarato di utilizzare abitualmente internet, solo il 9% ha effettivamente utilizzato il Web per raccogliere informazioni sul museo<sup>12</sup>. Occorre inoltre rilevare come Internet sia utilizzato spesso come strumento di informazione integrativo (la maggioranza di chi lo utilizza lo associa ad altri canali), probabilmente quando la decisione effettuare la visita è già stata presa, per accedere ad informazioni secondarie, come luoghi e orari di apertura o per ricercare e approfondire aspetti di natura culturale. In relazione a quest'ultimo aspetto Internet diviene il luogo privilegiato in cui

La funzione e le  
potenzialità di Internet

<sup>11</sup> "I gruppi di riferimento di un individuo possono avere un effetto significativo sui suoi atteggiamenti e comportamenti. I gruppi di riferimento includono i gruppi primari, come la famiglia o gli amici, e i gruppi secondari o le associazioni, come i vicini, i colleghi di lavoro, i membri della chiesa, i soci della medesima organizzazione", in Kotler, N., Kotler, P., *Il marketing dei musei*, Edizioni di Comunità, Torino, 1999.

<sup>12</sup> Cfr. *Indagine sui visitatori del Sistema Museale della Provincia di Modena*

ricercare contenuti e materiale documentale anche dopo l'esperienza di visita: viene cioè utilizzato anche come enciclopedia, non solo come strumento di informazione.

*"anch'io vado e mi faccio guidare solo dalle emozioni, poi dopo, quello sì, mi capita di cercare un po' del materiale, di solito su Internet"*

*"alle volte è meglio prepararsi prima, soprattutto per cose molto contemporanee, magari mai viste in Italia, in altri casi si può fare anche dopo, però io tendo a informarmi prima, l'arte contemporanea non è immediata... io di solito vado in biblioteca, su cataloghi ecc, se non è possibile, allora provo con Internet, sapendo dove cercare, come recensioni su portali conosciuti"*

Tale poliedricità e duttilità rendono il web un media particolarmente apprezzato e caratterizzato da ampi margini di crescita in termini di diffusione e possibilità di utilizzo, si pensi, ad esempio, alle nuove frontiere, anche in ambito culturale, aperte dal cosiddetto "Web 2.0"<sup>13</sup>, ovvero quella nuova generazione di siti, comunità e servizi on-line che facilitano la collaborazione e la condivisione tra gli utenti. Anche se si tratta di un aspetto non direttamente analizzato nei focus group, occorre comunque sottolineare come allo stato attuale l'utilizzo, anche esperto, di Internet venga concepito principalmente in una logica utilitaristico-funzionale: nella meccanica della navigazione predomina infatti la modalità del "prendere" (si cercano e stampano informazioni, si scaricano materiali e immagini), rispetto alla modalità del "dare" e del "condividere" (ad esempio riportare la propria esperienza e le proprie impressioni sui blog, sulle mailing list, partecipare attivamente a community sul tema del museo).

---

<sup>13</sup> Per maggiori approfondimenti si veda Solima, 2007

Emerge infine come il passaparola abbia un peso considerevole per quasi tutti i partecipanti, sia per gli "abituali" sia per gli "occasionalisti". Il dato ovviamente non rappresenta un elemento di novità<sup>14</sup>, ma è importante considerare che il passaparola, a differenza della pubblicità, ha un elevato potere legittimante (che deriva da un diverso rapporto di fiducia tra emittente e ricevente la comunicazione) ed è, soprattutto, un ottimo canale per far passare informazioni e valutazioni sia sugli aspetti della "qualità tecnica" (giudizio tecnico-estetico sul museo o sulla mostra), sia su quelli inerenti la "qualità funzionale" (giudizio sul livello di servizio, sull'accoglienza, sulla cortesia e competenza, sulla comunicazione).

*«capita, qualcuno ti racconta che ha avuto un'esperienza bellissima, ci si organizza, quindi con amici...»*

Rappresenta quindi un ottimo vettore di comunicazione, ma anche un'arma a "doppio taglio" qualora l'esperienza di visita non si riveli all'altezza delle aspettative.

Le persone preferiscono "prepararsi" informandosi prima sui contenuti della mostra e del museo o affrontare la visita senza una conoscenza e preparazione specifiche? Nuovamente ci si trova di fronte a comportamenti molto differenziati. Si può comunque notare come tra gli abituali (che normalmente presentano maggiore coinvolgimento ed esperienza nella "prassi" museale) emerga un approccio più aperto e libero in cui ci si può informare e preparare su aspetti specifici e sui contenuti della visita, ma spesso si preferisce arrivare con l'occhio e la

<sup>14</sup> Il dato medio di uno studio che ha preso in considerazione le indagini sui visitatori di quarantaquattro musei europei, indica che circa il 30% del pubblico è venuto a conoscenza del museo attraverso il "passaparola" (Solima, Riolo, 1999). Anche nella ricerca di Fondazione Fitzcarraldo sui musei lombardi (2004) il "passaparola" incideva per il 30%.

mente liberi da precondizionamenti e da "sovrastrutture culturali", mettendosi nella condizione di farsi sorprendere da una situazione volutamente incerta e indefinita e proprio per questo stimolante. Lo stimolo e l'interesse ad approfondire vengono (eventualmente) dopo. Gli occasionali dimostrano, al contrario, un maggiore bisogno di chiavi di lettura e di interpretazione prima e in funzione della visita.

*«una volta mi preparavo... non è che facessi settimane di studio, però un libro per sapere... adesso invece preferisco scoprirlo dopo, andare così, anche a livello emozionale mi piace di più, mi dà più il senso della scoperta, nel bene e nel male, perché capita di avere brutte sorprese, ma adesso preferisco così...»*

*«quando avevo 20 avevo avevo di più l'idea di dover studiare, non avendo fatto studi artistici mi sentivo molto ignorante, ora che sono passati 20 anni questa cosa mi preoccupa meno e vado e magari leggo dopo*

*«anch'io vado e mi faccio guidare solo dalle emozioni, poi dopo, quello sì, mi capita di cercare un po' del materiale, di solito su internet»*

Un discorso a parte merita la comunicazione delle grandi mostre blockbuster. Quasi tutti i partecipanti hanno dichiarato di essere "sensibili" ai grandi *battage* pubblicitari e agli strumenti della seduzione del marketing. Sembra regnare però una certa scetticismo e una certa disillusione (soprattutto tra gli "abituali") circa l'effettiva possibilità di vivere un'esperienza memorabile e realmente soddisfacente. Si viene cioè a creare una situazione contrastata in cui da

un lato si cede al richiamo dell'evento imperdibile, dell'eccezionalità di vedere tanti e tali capolavori tutti assieme, dall'altro ci si scontra con un'esperienza che raramente si dimostra all'altezza delle aspettative soprattutto a causa di una inadeguata "qualità funzionale" (troppa ressa, senso di costrizione, scarsa attenzione al servizio, difficoltà a entrare in sintonia e in risonanza con le opere a causa dell'eccessiva presenza degli "altri").

*«anche a me non piacciono le cose troppo di massa, però alla fine finisce sempre che ci vado, per esempio l'anno scorso sono andata a vedere Van Gogh»*

*«certo quando ci sono eventi così pompati dai mass media, alla fine spesso non sono così belle, però in genere finisco col farmi attrarre»*

*«Quella [...] era una mostra sugli impressionisti, quindi un'idea di pace e di tranquillità e tutto quello che c'era intorno al quadro era l'esatto opposto del dipinto... ne ho vista una e non ricordo quale, per dire come ho rimosso»*

#### *4.3.1 Un approfondimento: la comunicazione a Modena e nel territorio della Provincia*

Il portato della ricerca si arricchisce talvolta di aspetti ed elementi conoscitivi inattesi o non considerati in fase di impostazione dello studio e, nella fattispecie, durante lo svolgimento dei

focus sono emersi alcuni nodi critici relativi alla comunicazione dei musei del territorio che consentono di fornire spunti di riflessione ad uso degli operatori del Sistema Museale<sup>15</sup>.

Pur nella diversità dei giudizi e del grado di soddisfazione in merito all'efficacia della comunicazione culturale nel territorio, complessivamente sembra emergere un quadro tutto sommato positivo. Quella che si lamenta è una certa intermittenza e dispersione dell'informazione e la mancanza di strumenti di organizzazione della comunicazione di "secondo livello". L'informazione è presente, basta sapere dove si annida.

*"le informazioni le trovi anche in Comune nell'angolo delle brochure ma te le devi andare a cercare, non ti arrivano..."*

I flussi comunicativi sono percepiti come a "macchia di leopardo" e non debitamente sistematizzati: non tutti i territori godono della stessa copertura mediatica, spesso si evidenzia una certa difficoltà a reperire informazioni sull'attività culturale di Modena da parte di chi vive in provincia. Le persone (soprattutto gli "abituali") che utilizzano una modalità attiva di ricerca dell'informazione quasi sempre riescono ad ottenere il risultato:

*"io non ho difficoltà a seguire a Modena gli eventi, cioè bisogna passare nei punti giusti, nel senso che di fianco alla cattedrale che c'è una marea di roba, gli uffici del comune c'è pieno*

---

<sup>15</sup> Mentre si cercava di comprendere le necessità e i fabbisogni (cognitivi ma anche logistici e organizzativi) dei visitatori relativamente alla raccolta di informazioni in generale, sono infatti emersi aspetti puntuali di vissuto o frammenti di esperienza che, attraverso una loro integrazione con le informazioni emerse dai questionari, hanno consentito di restituire un giudizio e una valutazione sul sistema di promozione culturale del territorio.

*di roba, dunque ci sono, e accessibili, oppure si va sul sito del comune e si trova cosa c'è in città, poi ti puoi iscrivere agli indirizzi dei musei e delle gallerie, loro ti mandano roba'*

Sembrano esserci buone potenzialità per strumenti di comunicazione e promozione in grado di restituire il palinsesto complessivo delle attività culturali in città e di aprire "finestre" sulle realtà museali più rilevanti delle province vicine (ad esempio Bologna, Mantova, Ferrara) indirizzati sia al segmento degli appassionati sia, soprattutto, ad un'utenza meno coinvolta, ma interessata a disporre di agile e semplice strumento di aggiornamento che aumenti la possibilità di aggiornarsi sulle opportunità culturali del momento.

Organizzare e  
sistematizzare la  
comunicazione  
culturale

## 5. DENTRO IL MUSEO. L'ESPERIENZA DI VISITA

I racconti delle esperienze vissute possono aiutare a meglio comprendere significati e atteggiamenti dei visitatori nei confronti di mostre e musei, contribuendo a interpretare e integrare quanto emerso dalle dichiarazioni dei partecipanti sulle motivazioni che li spingono a scegliere di fare un'esperienza culturale o ricreativa.

Come in parte già evidenziato, la realtà descritta dai partecipanti è significativa proprio perché espressa spesso al di là delle intenzioni, e il quadro che se ne ricava descrive un'esperienza ben più ricca e articolata di quanto non si possa ricavare dalle sole indicazioni "intenzionali" espresse in forma di opinione in risposta a specifici stimoli.

L'esperienza del visitatore appare multidimensionale e può essere letta<sup>16</sup> come la risultante dell'interazione di fattori diversi che sono di tipo personale, sociale e fisico. Il **contesto personale** ha a che vedere con il portato biografico di ciascuno: esperienze passate, livelli di conoscenza, vicinanza e coinvolgimento rispetto a musei e mostre. Riguarda gli interessi, le motivazioni, i desideri, le preoccupazioni specifiche. Il **contesto sociale** è importante poiché l'esperienza avviene in un contesto sociale, con altre persone, con lo staff del museo, e la dimensione sociale influenza i percorsi, i tempi, i processi di apprendimento. Il **contesto fisico** infine comprende l'architettura, l'ambiente e l'atmosfera del museo, gli oggetti, l'allestimento, la comunicazione interna e il sistema complessivo di orientamento.

Contesto personale,  
sociale e fisico

---

<sup>16</sup> Si è ritenuto utile adottare un'interpretazione di stampo costruttivista dell'esperienza museale (Falk e Dierking, 2000), un quadro teorico che risulta particolarmente adatto a descrivere i processi di apprendimento, di costruzione del significato e dell'attribuzione del valore che avvengono nel visitatore quando entra in relazione con il museo.

Tutti questi fattori entrano in gioco anche se in misura differente nei principali nodi problematici emersi e di cui si tenta di dare una restituzione nei paragrafi seguenti: la necessità di potersi orientare dentro il museo e il modo fortemente personale con cui avviene la “gestione del tempo e dello spazio” all’interno del percorso di visita, i bisogni fisici e psicologici, la necessità di luoghi di scambio e confronto, sono tutti aspetti dell’esperienza museale che derivano (e hanno potenziali ricadute) dal contesto personale, sociale e fisico in cui l’esperienza si compie.

### 5.1 Guidare o accompagnare?

Il primo bisogno sentito dalle persone entrando in un ambiente sconosciuto è quello di *situarsi*: esiste dunque un problema - che in misura maggiore o minore è sentito da tutti - legato all’orientamento complessivo, all’utilizzo e alla gestione delle risorse “tempo” e “spazio” durante la visita<sup>17</sup>. Ciò è tanto più vero nei musei, particolarmente in quelli di grandi dimensioni:

L’incipit della visita

*«è anche una questione di stanchezza, cioè di soglia fisica dell’attenzione, per cui se già dalla mappa vedi che una cosa enorme a quel punto mi pongo il problema di gestirla, quella dimensione....»*

<sup>17</sup> La necessità di orientamento e di una migliore gestione della variabile tempo è emersa come indicazione forte anche nell’*Indagine sul pubblico dei musei lombardi* (Fondazione Fitzcarraldo, cit.), in cui si è rilevato che circa un visitatore su due ha indicato, anche se con argomentazioni differenti, che la durata della visita non è stata adeguata o coerente rispetto alle aspettative iniziali o rispetto ad un ideale di visita in grado di soddisfare pienamente il proprio fabbisogno cognitivo: 30,5% desidera ritornare per approfondire meglio i temi che il museo ha presentato; il 5,3% lamenta di non essere riuscito a vedere tutto quello che voleva e il 9,1% si aspettava che la visita richiedesse più tempo (9,1%).

Al di là delle questioni pratiche, che pure rivestono un ruolo decisivo nella costruzione del valore di un'esperienza<sup>18</sup>, il bisogno di orientamento coinvolge anche il piano dei contenuti e della loro percezione, come appare evidente quando i partecipanti ai focus rilevano differenze sostanziali tra mostre e musei:

*«nella mostra il percorso è più ovvio perché è insito nell'idea stessa della mostra, che ha in sé un tema, e uno ci va proprio per quello...»*

*«la mostra mi dà più l'idea di essere un testo, proprio che c'è qualcuno che ha selezionato quelle opere lì perché quel ragionamento lì dietro [...] spesso le mostre sono meglio spiegate del museo»*

*«la mostra è più facile, perché c'è un tema»*

*«è una prospettiva, è una finestra che si apre [...] una cosa soggettiva»*

Il bisogno di orientamento è quindi legato anche alla minore o maggiore facilità (percepita) con cui si potranno (ri)costruire i significati e attribuire un senso complessivo all'esperienza. Tuttavia, ancora una volta, è la varietà degli atteggiamenti a dominare: abituali o occasionali che siano, i partecipanti mostrano un delicato equilibrio tra bisogno di libertà, autonomia e spontaneità e bisogno di essere guidati, accompagnati, introdotti, presi per mano. Gli accenni a un percorso eccessivamente guidato o all'impossibilità di tornare sui propri passi, l'atteggiamento

---

<sup>18</sup>Si veda in proposito il paragrafo 5.2

ambivalente nei confronti di guide e audioguide suggerisce la necessità che il museo si ponga come "accompagnatore silenzioso", disponibile a suggerire percorsi, chiavi di lettura, possibilità di approfondimento, divagazioni sul tema, indicazioni che il visitatore può tradire e abbandonare in ogni momento e circostanza<sup>19</sup>.

Il museo e  
l'"accompagnamento  
silenzioso"

*« io cerco quasi subito il pannello, quello grande con le informazioni generali, che leggo in modo veloce, se è troppo lungo devo dire che taglio, devono avere poche informazioni, essenziali, quello che serve a dare i collegamenti, contesto storico sociale, quelle cose lì, dopodichè parto e seguo il percorso»*

Se infatti non pochi visitatori mostrano una certa insofferenza agli eccessi di determinazione di contenuti e percorsi<sup>20</sup>:

*« la guida non la sopporto perché c'è un percorso obbligato»*

Molti altri, particolarmente gli "occasionalisti" ma non solo, sentono la necessità di essere accompagnati alla comprensione, per quanto poi manifestino la necessità o il desiderio di garantirsi un momento di riflessione e, per le opere d'arte, di vera e propria intimità.

---

<sup>19</sup> A tale proposito Hein afferma che le persone hanno bisogno di "riconnettersi con ciò che è familiare", il museo deve essere seducente per invogliare l'esplorazione. "Bisognerebbe lasciare il visitatore un po' a disagio, ma sufficientemente orientato per indurlo ad apprendere".

<sup>20</sup> Per Xanthoudaki (2000) la guida deve abbandonare un approccio eccessivamente nozionistico, incoraggiando esperienze di apprendimento costruite sull'osservazione, sul dialogo, sul pensiero critico.

*«L'ideale è fare la vista con una guida umana che ti spiega per poi ripetere la visita individualmente per potersi soffermare e godere delle opere.»*

Tuttavia, è frequente che le guide suscitino reazioni di stizza, di norma per il fatto di obbligare a un'interpretazione, a un percorso, a una modalità e a un tempo di visita che non rispecchiano necessariamente quelli del visitatore.

Le stesse problematiche e dinamiche si ritrovano nei confronti dell'utilizzo e del giudizio sull'audioguida che, se garantisce più libertà (*«l'audioguida la puoi spegnere»*) non permette tuttavia di soddisfare i bisogni conoscitivi personalizzati di ciascuno (*«se ho una domanda, l'audioguida mica mi risponde!»*). La scheda mobile sembra invece un giusto compromesso ed è quindi generalmente valutata piuttosto positivamente, anche se l'uso di questi supporti non è molto comune e non manca chi fa notare che leggere e visitare contemporaneamente può essere fastidioso<sup>21</sup>, per cui, particolarmente tra gli abituali, la lettura è rimandata a dopo la visita, anche per non guastare la sorpresa, l'emozione, la possibilità di costruire il proprio significato con maggior libertà.

Questa varietà di atteggiamenti che si riscontra anche all'interno di gruppi relativamente omogenei di visitatori dal punto di vista della frequenza e dell'intensità di visita, sembra suggerire la necessità di intervenire soprattutto sulle componenti "paratestuali"<sup>22</sup> della comunicazione che include tutti i supporti comunicativi inerenti agli oggetti esposti.

---

<sup>21</sup> Questo aspetto si ricollega alle valutazioni di Antinucci sui musei d'arte (2004 e 2007) che afferma "che la traduzione in parole di codici e informazioni che sono espresse nel mezzo visivo sarà gravosa per chi la deve capire [...] perché richiede di alternare continuamente le modalità di *processing* cognitivo – tra il percettivo-visivo e il simbolico-ricostruttivo – operando sullo stesso oggetto"

<sup>22</sup> Per componenti *paratestuali* si intendono tutti gli apparati comunicativi inerenti l'oggetto, tra cui pannelli didascalici, pannelli "di sala", schede informative mobili, strumentazione multimediale.

Quanto emerso dai focus sembra infatti suggerire che non sia tanto un problema di medium o supporto (visite guidate, audioguida o pannelli, vi è sempre qualcuno che mostra insofferenza per un medium o l'altro), quanto piuttosto di modalità di divulgazione e dei contenuti veicolati sul supporto. Sembra che l'insoddisfazione, quando c'è, derivi soprattutto dalla scarsa attenzione alla specificità del medium: una guida umana poco attenta alla relazione o poco appassionata, un'audioguida che non permetta di scegliere quel che si vuole avere spiegato o di approfondire, un pannello esplicativo che invece di orientare disorienta per l'eccessiva quantità di dettagli riportati.

Scarsa attenzione alla specificità dei media di comunicazione

A suggerire questa interpretazione sono i racconti degli stessi visitatori: non è raro che vengano riportate esperienze positive di "buona mediazione", ad esempio di visite guidate, proprio dalle persone che avevano dichiarato di non amarle.

*A Brera domenica mattina, ragazzi dell'Accademia, prendevano 2 o 3 persone al massimo, e le accompagnavano chiacchierando... bellissimo, con poche persone c'è un rapporto personale, davvero una chiacchiera, e spiegavano quello che volevi tu.*

## 5.2 Qualità tecniche, qualità funzionali

La questione dell'affaticamento fisico e mentale ci aiuta a introdurre uno dei temi emersi con maggior frequenza nel corso dei focus group, particolarmente utile ai musei in quanto fornisce indicazioni su come intervenire per migliorare la qualità dell'esperienza museale: la maggioranza dei partecipanti, al momento di descrivere la loro esperienza, riportano in maniera predominante notazioni riferite a qualità *funzionali* (inerenti il "come dell'esperienza di visita"), meno frequentemente a qualità tecnico-contenutistiche (inerenti il "cosa dell'esperienza")<sup>23</sup>.

I motivi di insoddisfazione (o di entusiasmo) riguardano quindi principalmente qualità funzionali come illuminazione, apparati comunicativi (inadeguati, prolissi, eccessivamente stringati, concretamente illeggibili perché troppo piccoli o mal disposti), difficoltà di orientamento, assenza o difficoltà a trovare luoghi per una sosta, servizi, eccetera.

Nell'ambito del sistema di interpretazione del museo, la comunicazione verbale tra le persone della *front line* del museo e i visitatori riveste particolare importanza: rappresentano spesso fattori di irritazione i rapporti interpersonali quando si risolvono in una presa d'atto di mancanza di competenza o di cortesia. In particolare, scortesia e incompetenza del personale sembrano essere gli aspetti che possono maggiormente pregiudicare la qualità di una visita:

---

<sup>23</sup> Questo aspetto era emerso anche nella ricerca sugli adolescenti della Provincia di Modena (*Non vado al Museo! Esplorazione del non pubblico degli adolescenti*: «ricordi positivi sono legati a elementi come "un ascensore di cristallo", "un giardino", "una musica molto bella che ti accompagnava", mentre negli stessi ricordi tende a scomparire l'oggetto in sé, per cui in queste esperienze mancano di norma i riferimenti al contenuto delle collezioni».

*«Ho chiesto a due/tre persone del personale di sala, e nessuno sapeva che ci fosse questa cosa, cioè, non c'erano cartelli, ma neanche un cartellino piccolo con una freccia, niente, in un posto anche abbastanza grande e uno non sa neanche da che parte andare ed è un po' irritante perché comunque c'era un'iniziativa che mi interessava, sono venuta apposta, per cui pensavo che andando lì sapessero darmi indicazioni, ma poi alcuni non ne sapevano proprio niente...»*

Si lamenta che l'intervento del personale di sala sia raramente a sostegno della fruizione mentre più spesso si limita a imporre regole comportamentali e divieti. Le costrizioni vengono vissute e metabolizzate in modo sempre negativo, soprattutto se vengono messe in pratica in modo impersonale e burocratico.

Uno degli aspetti di maggior criticità deriva in modo più o meno diretto dal sovraffollamento o dalla mancata gestione dei picchi di visite, un fenomeno tanto più rilevante in occasione delle grandi mostre.

*«Andar dentro e non potersi fermare perché c'è la fiamma...»*

*«A una mostra hanno misurato con il righello la borsa di una persona che era con me! »*

*«All'ingresso ci hanno consegnato il decalogo di ciò che non bisognava fare... tipo tenere la giacca sul braccio e cose così, terribile, della serie "benvenuti!" »*

Le esperienze peggiori riportate in questo senso sono relative alle grandi mostre evento, dove al di là delle qualità artistiche e tecniche – non sempre soddisfacenti-, il sovraffollamento porta a regolamentare in modo stringente il comportamento dei visitatori.

Tali aspetti non vanno del resto sottovalutati: se come accennato infatti nel capitolo 4 anche il visitatore più avveduto finisce spesso col cedere al richiamo della grande mostra alla quale "*non si può mancare*", è anche vero che molti dei partecipanti ai focus hanno dichiarato apertamente di non frequentare più eventi di questo genere o di non avere intenzione di continuare. La qualità della visita appare a tal punto compromessa da demotivare, spesso, anche visitatori appassionati.

E' questo un segnale di disaffezione che suggerisce la necessità di ulteriori approfondimenti sull'argomento. Il dibattito sulle grandi mostre, caratteristico degli ultimi anni, dovrebbe essere arricchito e nutrito da specifiche e ulteriori ricerche volte a determinarne l'impatto esperienziale e culturale (non solo quindi ricostruzione del profilo socio-culturale o la raccolta di dati per valutazioni di marketing e comunicazione), per evitare di rimanere arenati su posizioni ideologiche (favorevoli e contrarie) che, basandosi quasi esclusivamente su valutazioni quantitative, rischiano di non contribuire alla comprensione dei fenomeni, prestandosi semmai ad essere utilizzate per giustificare acriticamente posizioni pregresse.

L'attenzione alla qualità complessiva del servizio erogato appare infine tanto più rilevante per un museo se si pensa alla crucialità del passaparola. Nel capitolo 4 si è accennato dell'importanza di questa forma di comunicazione legittimante "tra pari": le indagini quantitative condotte sul Sistema Museale di Modena, coerentemente con altri studi nazionali e internazionali, indicano che circa un terzo dei visitatori giunge al museo su suggerimento/indicazione di amici e

conoscenti. I focus hanno evidenziato un aspetto rilevante di questa forma di comunicazione, cioè il fatto che essa coinvolge indistintamente qualità artistiche, tecniche e funzionali. Un aspetto, questo, che suggerisce la necessità di prestare massima attenzione agli aspetti di accoglienza e contesto, poiché le mancanze in questo ambito rischiano di venire amplificate dal meccanismo spontaneo che tanto pubblico procura ai musei, ma che può trasformarsi in un vero e proprio 'boomerang' comunicativo.

*"personale sgarbato, non ci sono i mezzi... tutte queste cose nel passaparola vengono sempre riportate, più dell'informazione se una è un bella mostra, che una cosa che si tende a dare piuttosto per scontata"*

Vantaggi e svantaggi  
del passaparola

### 5.3 Emozione e relazione

#### ***Il ruolo dell'emozione nell'esperienza museale***

Come anticipato nel Capitolo 4, stando alle opinioni espresse in modo diretto durante i focus, sembrerebbe che i musei siano luoghi frequentati tendenzialmente "in solitudine" (almeno durante il percorso di visita), ma non da soli, per soddisfare bisogni di varia natura anche se prevalentemente di ordine intellettuale-cognitivo ed estetico.

La descrizione di esperienze di visita e il modo in cui le persone motivano le proprie posizioni aiutano però a leggere meglio quanto emerso, e in particolare a rileggere il ruolo dell'emozione e della relazione come fattori fortemente implicati nell'esperienza museale.

L'importanza dell'emozione, come già accennato, compare soprattutto nelle vesti dello stupore. Lo stupore, soprattutto tra gli abituali, sembra manifestarsi come eventualità non prevedibile, come "un effetto collaterale positivo" dell'esperienza, ma che inaspettatamente soggiace alla regola di una pratica intellettuale che viene coltivata ed irrobustita dall'esperienza e che consente al visitatore avvertito di raggiungere una modalità di "attenzione vigile" e di preparazione nei confronti della possibilità di essere stupito e incantato.

*«l'emozione richiede un lavoro costante, uno non si emoziona se va una volta l'anno, devi essere costante e vederne molte, è un percorso forse, vedi cose e devi vederne tante, e dentro di te la capacità di emozionarti cresce... io sono una che ci va una volta la settimana...»*

Si tratta quindi di una predisposizione al consumo di occasioni culturali che integra e arricchisce la logica della pratica culturale come puro "investimento" cognitivo all'interno di un percorso di crescita individuale.

Ed è in quest'ottica che va inquadrato l'atteggiamento, comune soprattutto tra alcuni visitatori abituali e in determinate circostanze, di non informarsi e prepararsi troppo prima della visita, proprio per mettersi nella condizione di riuscire a stupirsi. Si considera cioè più accettabile e meno oneroso il rischio del disorientamento, se questo garantisce qualche possibilità in più di emozionarsi:

*«sì, ha più aspetti quella cosa lì, cioè da un lato chi è all'oscuro di tutto si perde qualcosa, ma molte volte sapere ti toglie la prima impressione, che è la mia prima impressione...»*

*«passando di lì siamo entrati, io pensavo 'sgorbi, non sgorbi...' e invece devo dire che alcuni autori soprattutto ci sono entrati dentro davvero [...] alcune cose ci sono proprio rimaste... e non ci aspettavamo un gran che, tutto sommato»*

L'emozione più spesso richiamata è comunque di ordine cognitivo-intellettuale, cioè derivante dalla capacità dell'individuo (una capacità come si è visto coltivata nel tempo) di ricostruire il senso di ciò che vede mettendolo in relazione al proprio bagaglio conoscitivo. Si tratta di emozioni legate al senso estetico, oppure al senso del passato che affascina, utilizzato come chiave di interpretazione di sé e del mondo. Il passato emoziona nel momento in cui come tale lo si riconosce e lo si colloca nel proprio orizzonte, ed è questa una capacità che può compiersi autonomamente nell'individuo o essere incentivata dalla mediazione ma che comunque richiede una forte competenza (saper collocare *quel* passato, comprendere e apprezzare il valore della sua sopravvivenza sino ad oggi).

*«dove ci sono delle pergamene con il sigillo di Carlo Magno, eh, insomma, fa una certa... c'è un po' di emozione! »*

*«si però è anche emozionante eh, tornare indietro...»*

*«sottolineerei una certa identità, cioè nel senso del passato che mi dà, mi consegna qualcosa, io poi lo metabolizzo come voglio, come sono capace ecco, che è nelle mie possibilità...»*

Legate principalmente alla sfera cognitiva o al puro piacere di stupirsi (significativamente frequenti sono espressioni come "restare a bocca aperta"), le emozioni giocano insomma un ruolo fondamentale nel definire la qualità dell'esperienza di visita.

### ***Il ruolo della relazione nella costruzione del significato***

La creazione di significato è un'attività sociale, nel senso che è nello scambio con gli altri che si apprende<sup>24</sup>. Il concetto di "socialità", nel caso specifico, fa riferimento a dimensioni e situazioni molteplici. Il visitatore che sta vivendo un'esperienza museale fa sempre e comunque un'esperienza sociale, il più delle volte con qualche amico/parente (con cui lo scambio può avvenire prima, durante o dopo), ma anche con gli altri visitatori che contestualmente stanno percorrendo i medesimi spazi e con il personale del museo.

Il grado di interesse, la percezione e metabolizzazione dei contenuti del museo o della mostra da parte di un visitatore sono dunque influenzati dalla presenza di altri: in modo negativo nel caso del sovraffollamento, in modo indotto e spesso inconsapevole nel momento in cui l'attenzione viene maggiormente attratta da quelle opere che sembrano suscitare maggior interesse negli "altri"<sup>25</sup>, in modo diretto quando si ha uno scambio con un visitatore che è *accanto* a noi o con il personale di sala mentre osserviamo un exhibit, per non parlare delle guide.

---

<sup>24</sup> Le più recenti teorie sull'apprendimento e sull'approccio educativo dei musei, in particolare il costruttivismo, affermano che i processi di apprendimento sono collaborativi: nascono e sono favoriti dal confronto con le prospettive degli altri, diverse dalle proprie (si veda in particolare Hein, 1998).

<sup>25</sup> Non bisogna inoltre dimenticare che quando le persone sono insicure sul comportamento da tenere osservano gli altri per individuare il comportamento appropriato. Si parla appunto di *modelling*, ovvero usare gli altri come modelli.

Alcune indagini rilevano come individualmente i singoli visitatori, avendo possibilità di scegliere tra diversi canali di comunicazione (video, didascalie, guide, eccetera) abbiano preferenze alquanto differenziate, mentre se sono in gruppo (ad esempio una famiglia) dopo avere recepito/costruito ciascuno la propria interpretazione di ciò che hanno appena visto, tendono a scambiarsi opinioni e a cercare un significato condiviso<sup>26</sup>. In pratica ciascuno genera un significato, lo definisce, discute o conferma attraverso il confronto con il significato costruito dagli altri individui.

*«Io vado spesso con un'amica, ed è bello anche perché è anche un modo per conoscere qualcosa di noi... davanti alla stessa opera cosa ne pensi tu, cosa ne pensa lei... non è che andiamo per quello ma alla fine succede, magari anche con un familiare, per conoscerlo da un altro punto di vista»*

Quanto emerso sinora spinge a rivalutare il significato **degli spazi "di decompressione"** all'interno del museo, i quali non rappresentano solo un pur doveroso elemento di confort. Gli spazi anche al di fuori del percorso di visita non servono cioè esclusivamente per riposarsi o reintegrare le energie fisiche e mentali, ma anche a favorire le dinamiche socio-relazionali, agevolando i processi di discussione, di arricchimento di senso dell'esperienza attraverso la condivisione e il confronto, dell'esperienza vissuta e di confronto sui significati e sulle sensazioni.

---

<sup>26</sup> Cfr. G.E. Hein, 1998.

## 6. INDICAZIONI PER UN MUSEO DALLA PARTE DEI VISITATORI

Durante i focus group è emerso un caleidoscopio di attitudini, di modalità di relazione, di idiosincrasie persino, che ribadisce quanto sia individuale e speciale il rapporto che ciascuno decide di instaurare con il museo. Una maggiore convergenza e compattezza le si ritrovano invece quando si tratta di ragionare su modelli di museo ideale, sui fattori in grado di migliorare l'esperienza di visita.

Le indicazioni che seguono sono il frutto di una riflessione che tenta di integrare i desiderata<sup>27</sup> che i partecipanti hanno esplicitato in forma spontanea e indotta - generalmente coerenti con le esigenze espresse in forma di racconto nel corso dei focus - con una riflessione più approfondita e trasversale sulle motivazioni e sugli atteggiamenti manifestatisi spesso "sottotraccia" durante i colloqui.

Occorre premettere che non è realistico ipotizzare che le indicazioni qui riportate possano essere accolte *sic et simpliciter* da tutti i musei del sistema. Le implicazioni che ne derivano non riguardano infatti solo specifiche attività o il perfezionamento di servizi esistenti, ma hanno a che fare in qualche modo con gli stessi approcci comunicativi e educativi di ciascun museo. Le indicazioni vanno semmai lette come proposte e suggerimenti per un percorso

---

<sup>27</sup> Nella parte conclusiva di ciascun focus group si richiedeva ai partecipanti di esprimere dei desideri rispetto a quello che avrebbero voluto trovare/fare dentro un museo che normalmente non trovano/fanno: la "libertà di dilazionare la visita" (punteggio 3,4 in una scala da 1 a 5) e "la presenza di aree di sosta per contemplare le opere" sono i *desiderata* maggiormente richiesti e condivisi, seguiti da "la presenza di aree di ristoro per rilassarsi" (2,5) e "la possibilità di trovare materiale di approfondimento adeguato" (2,3). Alcuni partecipanti hanno inoltre espresso il desiderio di poter fare fotografie all'interno del percorso di visita.

virtuoso di miglioramento della qualità dell'esperienza offerta sia a livello di singola istituzione, sia, soprattutto, a livello di singolo sistema.

### ***Spazi di sosta dentro e fuori dal percorso di visita: non solo confort***

Il riferimento più frequente fatto dai partecipanti ai focus è quello relativo alla sfera del confort: in particolare la necessità o il piacere di sedersi e fermarsi per fare "decantare" l'esperienza di visita sono aspetti importanti nella definizione di una situazione di visita ottimale, non solo, come si potrebbe pensare, per gli anziani o per le persone con particolare esigenze motorie<sup>28</sup>.

Proprio i visitatori abituali, che manifestano più intensamente l'esigenza di "un momento di intimità con l'opera", sono quelli che reclamano con maggior forza il diritto a intrattenersi con l'opera stessa, il desiderio di vivere il museo in modo personale e completo. Per quanto concerne la funzione e l'allestimento dei luoghi di sosta e di relax non bisogna dimenticare quanto rilevato a proposito della dimensione sociale dell'esperienza museale (cfr. cap. 5). Letti infatti alla luce di quanto sostenuto relativamente alla natura sociale dell'apprendimento e all'importanza della socialità come processo di mediazione e metabolizzazione dei significati, i luoghi di sosta appaiono non solo come spazi fisici per la contemplazione (se collocati nel percorso) o il riposo (anche al di fuori di esso), ma anche come spazi metaforici per la costruzione e restituzione dei significati. Da un punto di vista operativo, riveste quindi particolare importanza la qualità, il

---

<sup>28</sup> Su pochi argomenti si è avuto tanto consenso: la totalità dei partecipanti, senza alcuno scostamento tra abituali e occasionali, ha segnalato la mancanza di spazi di sosta come una delle criticità più sentite all'interno dei musei.

confort ambientale, la "morfologia" dello spazio<sup>29</sup> e l'eventuale presenza di soluzioni e dispositivi in grado di favorire lo scambio e modalità di apprendimento collaborativo. A titolo di esempio si cita qui il caso dello Jüdisches Museum di Berlino in cui all'interno del percorso sono state previste delle zone di "stacco" tra una sezione e quella successiva in cui il visitatore si può fermare e riposare, ma anche interagire con dispositivi multimediali in cui semplici quesiti stimolano alla riflessione sui temi appena affrontati, e le risposte date dai visitatori si aggiungono a quelle lasciate da chi è passato precedentemente affinché tutte possano essere viste e condivise dagli altri visitatori presenti.

### ***Formazione del personale di sala e di accoglienza***

Se a livello di singola istituzione non tutti i musei del sistema dispongono delle risorse necessarie per risolvere gli aspetti più critici legati alla qualità funzionale del servizio (in particolare i servizi di accoglienza come la creazione di guardaroba, spazi per bookshop, caffetterie, la gestione della *front line*, eccetera) l'importanza di porre maggior attenzione a tutto quanto circonda la visita al museo appare tuttavia questione non accessoria né rimandabile. Una adeguata formazione del personale dei musei, particolarmente del personale di contatto, e un sistema che in qualche modo garantisca un'aggiornamento costante degli operatori sulle attività

---

<sup>29</sup> Le recenti teorie sul marketing esperienziale enfatizzano il concetto di *serviscape* (lo spazio in cui avviene l'esperienza) soprattutto per quelle situazioni in cui è considerevole la durata del contatto ed è elevato il coinvolgimento del fruitore: l'ambiente e il *setting* giocano un ruolo importante nell'influenzare la realtà relativa ad un servizio nella mente dell'utente (per maggiori approfondimenti si veda Ferrari S. 2007). È curioso pensare che la prima formulazione teorica sull'argomento non arrivi dal mondo dei servizi, ma da quello della religione: i primi esempi di architetture e spazi progettati come esperienziali sono infatti quelli delle *High Church*, un filone teologico della chiesa anglicana che attribuiva particolare importanza all'ambiente della liturgia che era progettato a partire dalla metafora del viaggio per rafforzare il coinvolgimento e il senso della spiritualità nel credente.

del sistema e sulle “buone pratiche” applicate in altri contesti museali anche a livello internazionale, potrebbe essere un’iniziativa concreta sviluppabile a livello del Sistema Museale, tesa a migliorare la percezione da parte dei visitatori e la qualità stessa della visita.

Tale formazione dovrebbe quindi rientrare in un più ampio ripensamento della comunicazione museale, operazione demandabile ai singoli musei ma che nelle linee generali e negli aspetti più strettamente comunicativi potrebbe essere in qualche modo agita anche a livello di Sistema Museale.

***Un museo costruttivista<sup>30</sup>? Stimolare, lasciar fare. Note per un ripensamento della comunicazione museale: dalla mappa al personale, dal pannello all’audioguida***

La comunicazione dentro il museo per come è concepita di norma oggi (e per come è vissuta da molti visitatori) non è pensata a partire dal visitatore, ma dal contenuto scientifico che il curatore ritiene prioritario comunicare. Ciò implica che il processo comunicativo (dalle guide alle didascalie allo stesso allestimento) sia fortemente monodirezionale: non a caso Perin afferma in modo piuttosto efficace che sotto questa prospettiva i curatori e gli allestitori agiscono spesso da “ventriloqui del pubblico”. Nelle modalità più tradizionali e consolidate infine, questo processo comporta sovente dei registri comportamentali di ricezione e di decodifica improntati alla passività in cui il visitatore “subisce” il sistema di interpretazione e mediazione del museo avendo

---

<sup>30</sup> L’aggettivo costruttivista, nello specifico, rimanda ad uno degli approcci museali più recenti e interessanti per quanto concerne l’apparato e la funzione educativa (si vedano in particolare le riflessioni di Hein). Non rientrava tra gli obiettivi e le ambizioni della ricerca analizzare e validare modelli di apprendimento o l’efficacia di approcci educativi differenti, purtuttavia chi scrive è convinto che molte delle indicazioni emerse dai focus group rafforzino l’idea che il miglioramento in senso lato dell’esperienza di visita (che ovviamente dovrebbe avere come portato principale quella di farsi occasione e condizione di apprendimento) passi attraverso rimodulazioni della comunicazione e del sistema di offerta del museo coerenti con la visione e le implicazioni costruttiviste.

a disposizione scarsi margini di manovra per costruire un proprio, spontaneo e "alternativo" modo di raccolta, utilizzo e rielaborazione dell'informazione presente. Si tratta inoltre di un processo monodimensionale perché non è pensato per la molteplicità e per la diversità. Al contrario si tratta di un sistema comunicativo pensato in funzione di quello che si potrebbe definire un "visitatore modello": mediamente preparato nella materia, coltivato culturalmente, in grado di condividere lo stesso contesto di riferimento e molto motivato alla comprensione. Come si è visto però anche all'interno di questa categoria vi sono notevoli differenze di background, di aspettative e di atteggiamento, per non parlare delle esigenze e dei fabbisogni delle persone che sono distanti dalla definizione di "visitatore modello": gli occasionali, gli stranieri, il non pubblico.

La comunicazione interna al museo (e l'approccio educativo che la sottende) dovrebbe allora essere pensata in funzione della molteplicità dei suoi visitatori (tanti, diversi e con diverse esigenze/aspettative) e nel rispetto della molteplicità di significati e di percorsi utilizzati/costruiti dai singoli visitatori<sup>31</sup>, dovrebbe essere molto attenta alla qualità comunicativa e non solo scientifica degli specifici media utilizzati<sup>32</sup>, in particolare:

- fornire più livelli di lettura,
- agevolare la costruzione individuale del significato da parte del visitatore,
- accompagnarlo senza costringerlo ad un'unica ipotesi di visione e di percorso.

---

<sup>31</sup> Nel museo, soprattutto nei contesti anglosassoni, sempre di più ci si orienta verso modalità di educazione informale in cui il processo di apprendimento è spesso autocondotto da chi apprende; sono sue le scelte, i modi e i tempi e l'apparato e le intenzioni educative spesso non vengono palesemente esplicitate, si configurano come episodiche, debolmente strutturate o non strutturate (Xanthoudaki, 2005)

<sup>32</sup> Si veda al riguardo il contributo teorico e operativo generato dai lavori del progetto transnazionale *Lifelong Museum Learning*, confluiti nel volume "Musei e apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Un manuale europeo".

Un'indicazione di questa varietà di bisogni espressi dai visitatori viene, ad esempio, dall'atteggiamento ambivalente con cui i partecipanti hanno reagito davanti all'idea di poter toccare gli oggetti esposti<sup>33</sup>. Su questo tema i partecipanti si sono divisi praticamente a metà, nel senso che se di primo acchito molti di essi hanno detto (con una certa veemenza) che no, non avrebbero certo voluto; mano a mano che la discussione prendeva piede, anche tra costoro è emerso che se non fosse stato per la forza del divieto, molti avrebbero desiderato aggirarlo. Questo desiderio può essere interpretato come un bisogno di conoscere l'oggetto in modo più approfondito, di manipolarlo per meglio comprenderlo (in questo caso, nel suo aspetto materico). Lo stesso bisogno sembra trasparire dal desiderio di alcuni di poter fotografare.

*«Mi piace fotografare, non vedo perché non debbo poterlo fare, ovviamente senza flash e cavalletto. me piace il contenitore del museo. Mi son saltati addosso quando ci ho provato...»*

La fotografia è un gesto quotidiano di dominio sul reale e di ordine della propria esistenza, reso ancora più semplice e immediato dallo sviluppo dei videofonini. Se la manipolazione materiale dei reperti è cosa ovviamente impossibile da realizzarsi nella maggior parte dei casi, nulla vieta di tener conto di questo bisogno di manipolazione, almeno a livello intellettuale, degli oggetti nel momento in cui si progettano exhibit, attività e allestimenti. A tale proposito può essere interessante citare il caso di My Art Space ([www.myartspace.org.uk](http://www.myartspace.org.uk)). Si tratta di un progetto educativo in parte *WebBased* sviluppato attorno ai presupposti: "Explore-Collect-Share"

---

<sup>33</sup> Tra le domande che venivano poste alla fine degli incontri c'era anche quella relativa all'interesse e al piacere di "toccare e manipolare le opere esposte, nell'ipotesi che questo non comportasse alcun problema di danneggiamento e conservazione degli oggetti".

Manipolazione fisica e  
intellettuale degli  
oggetti

("esplora, cattura le immagini, condividile con altri"). Una rete di musei incoraggia gli studenti a fotografare con i loro telefoni cellulari tutto ciò che durante la visita cattura la loro attenzione. In un momento successivo sul sito vengono caricate le immagini che gli studenti possono organizzare in vere e proprie "gallerie" che ricreano quello che è stato il loro personale percorso di visita (ciò su cui hanno focalizzato la loro attenzione) e a cui aggiungono didascalie che spiegano quello che hanno visto (e che resterà così nella loro memoria).

Nella ricostruzione delle esperienze di visita si è parlato di un delicato equilibrio tra bisogno di libertà, autonomia e spontaneità e bisogno di essere introdotti, accompagnati, presi per mano e guidati. Non infrequentemente infatti le visite guidate generano elementi di irritazione proprio perché obbligano a modalità e tempi di visita che non rispecchiano quelli del visitatore. In una logica costruttivista assume importanza la figura del mediatore culturale o della "guida per la discussione" intesa come funzione più evoluta rispetto alle classiche visite guidate perché l'operatore si mette "silenziosamente" a disposizione dei visitatori che vogliono porre delle domande o avere uno scambio di idee (possibilmente "tra pari"). Il compito della "guida per la discussione" è quello di facilitare e incoraggiare i visitatori nell'utilizzo delle proprie esperienze e conoscenze in funzione del riconoscimento e della comprensione. Due sperimentazioni interessanti di questa nuova figura si ritrovano al Kiasma Museum di Helsinki e alla Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> La figura del "mediatore culturale" è stata introdotta sin dall'apertura della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo nel 2002. I mediatori si soffermano con il visitatore di fronte ad una singola opera o lo accompagnano per tutto il percorso. Una recente indagine di Fondazione Fitzcarraldo realizzata attraverso l'osservazione dei comportamenti di fruizione dei visitatori delle mostre allestite alla Sandretto ha messo in evidenza come la presenza del mediatore costituisca un fattore determinante della modalità di fruizione della mostra e di "lettura" dell'allestimento: il tempo medio di permanenza nella mostra e il tempo medio di

### ***Card, abbonamenti, biglietti aperti***

La stanchezza fisica e mentale, con il conseguente decadere della soglia di attenzione, sono aspetti rilevati da tutti i partecipanti e confermano le risultanze derivanti da specifiche ricerche sulla capacità di attenzione e sul fenomeno dell'“affaticamento da visita”. Unitamente si osserva che anche il tempo a disposizione o quello effettivamente dedicato per la visita rappresenta spesso una risorsa limitata o “rigida” nel suo utilizzo e selezionare quanto esposto e comunicato diviene una necessità. Per questo i partecipanti ai gruppi hanno manifestato un forte interesse in merito alla possibilità di acquistare *biglietti aperti* che permettano di interrompere la visita e ritornare in un secondo tempo, per gestire meglio il fattore tempo, ma anche la stanchezza e la capacità di entrare in risonanza con gli oggetti e le opere.

Dal punto di vista degli strumenti quest'indicazione potrebbe essere applicata in modo diverso per i musei e per le mostre. Dal punto di vista dei musei potrebbe avere una certa efficacia una *card integrata* che faciliti l'accesso a tutti i musei aderenti al Sistema<sup>35</sup>. Nel caso delle mostre si potrebbe ipotizzare un *biglietto aperto nominale* valido per tutta la durata della

---

fruizione effettiva delle opere delle visite risultano essere marcatamente superiori quando la persona interagisce con il mediatore richiedendone un accompagnamento (Fondazione Fitzcarraldo, 2007).

<sup>35</sup> Particolarmente interessante è il caso delle “Tessere di libero Accesso ai Musei di Torino e del Piemonte” che con una spesa di 40 € consentono l'accesso illimitato per un anno a tutti i musei e mostre del Sistema Museale Metropolitano e dei principali musei del territorio regionale. Negli anni si è registrato un sensibile incremento della media di utilizzo della tessera passata da 3,9 volte l'anno nel 1999 alle 8,4 nel 2004, Poiché l'abbonamento consente un numero illimitato di visite, una volta effettuato l'investimento iniziale d'acquisto il prezzo non costituisce più un ostacolo alla fruizione: si può quindi tornare più volte nelle stesse sedi, per una visita parziale, per rivedere una singola opera, per una mostra o per accompagnare qualcuno. Proprio il favorire consumi museali più liberi, in grado di sfruttare anche brevi intervalli di tempo, costituisce il principale vantaggio della formula.

mostra, che permettesse ai visitatori di tornare liberamente a rivedere, riflettere, fruire dei contenuti nel modo più agevole.

Ancora una volta dunque non si tratterebbe solo di andare incontro ad esigenze meramente fisiche ma anche psicologiche e cognitive. Dal punto di vista psicologico si fornirebbe ai visitatori la possibilità di vivere in modo libero e flessibile lo spazio museale, entrando in confidenza con esso e in qualche modo facendolo proprio, mentre dal punto di vista dell'apprendimento tali strumenti faciliterebbero la comprensione dei contenuti dell'esposizione, dando il tempo al visitatore di far sedimentare, manipolare e rielaborare quanto vede.

## BIBLIOGRAFIA

Antinucci F., *Musei Virtuali*, Bari, Editori Laterza, 2007

Bodo, S., *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Edizioni Fondazione Agnelli, Torino, 2000

Bollo A., *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, IBC, Istituto per i Beni artistici, culturali e naturali; Bologna, 2004

Bourdieu P., *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna, 1983

Compagna, A., Bucci, E., Di Marco S. (a cura di), *I giovani e il museo. Indagine pilota sui visitatori dei Musei e aree archeologiche statali: guida alla lettura dei risultati*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma, 1998

Bourgeon-Renault D., *An Experiential Approach to the Consumption Value of Arts and Culture: the Case of Museums and Monuments*, "International Journal of Arts Management", Vol.9, 2006, pp.35-47

Donnat, O., Octobre, S., *Les publics des Equipements Culturels: méthodes et résultats d'enquetes*, Département des études et de la perspective, Le travaux du DEP, Paris, 2001

Falk J.H. e Dierking L.D., *The Museum experience*, Washington, 1992

Falk J.H., Dierking L.D., *Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning*, American Association for State and Local History Book Series, Altamira Press, 2000.

Ferrari S., *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche*, Padova, Cedam, 2006.

FONDAZIONE FITZCARRALDO, *Miranda. Il museo si fa osservare*, Torino, 2007

FONDAZIONE FITZCARRALDO, *Indagine sul pubblico della mostra "Corti e Città. Arte del Quattrocento nella Alpi occidentali"*, Torino, 2006

FONDAZIONE FITZCARRALDO, *Indagine sul pubblico dei musei lombardi*, Milano, Regione Lombardia, Direzione Generale Culture, Identità e Autonomie, 2004

Gasperoni G., Marconi L., Santoro M., *La musica e gli adolescenti. Pratiche, gusti, educazione*, Edt, Torino, 2004.

Gibbs K., Sani M., Thompson J., *Musei e apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Un manuale europeo.*, Editai, Ferrara, 2007

Hein G. E., *Learning in the museum*, Routledge, London, 1998

Hoolbrook M.B., *Aims, Concepts and Methods for the Representation of Individual Differences in Esthetic Responses to Design Features*, "Journal of Consumer Research", Vol.13, 1986, p. 337-347.

Hoolbrook M.B., Hirschmann E.C., *The Experiential Aspect of Consumption: Consumer Fantasies, Feeling and Fun*, "Journal of Consumer Research", Vol.9, 1982, p. 132-140.

Hooper-Greenhill E., *Making Meaning in Art Museums 1: Visitors Interpretive Strategies at Wolverhampton Art Gallery*, RGMC, 2001

ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA, *Annuario statistico italiano 2005*, Roma, ISTAT, 2005.

ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA, *Le attività del tempo libero. Indagine multiscopo sulle famiglie "I cittadini e il tempo libero" Anno 2000*, Roma, ISTAT, 2003

Kelly L., Sullivan T., *Front-end Evaluation – Beyond the Field of Dreams*, Australian Museum, Sidney, 1996

Maslow A. H., *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore, 1982

- Mazzolini, R., *Andare al Museo. Motivazioni, comportamenti e impatti cognitivi*, Provincia Autonoma di Trento, Quaderni Trentino Cultura, N.6, 2002
- Pine J. B., Gilmore J. H., *L' economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000
- THE J. PAUL GETTY TRUST, *Insights: Museums, Visitors, Attitudes, Expectations: A Focus Group Experiment*, Los Angeles, 1991
- TOURING CLUB ITALIANO, CENTRO STUDI - MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *L'annuario della cultura 2004*, Milano, TCI, 2003.
- Rand, J., *The 227-Mile Museum, or Why We Need a Visitor's Bill of Rights*, "Visitor Studies: Theory, Research and Practice", Vol.9, p.8-26, 1997
- Richeri G., *Il fattore tempo nel consumo di beni culturali*, da "Economia della Cultura", n.2, 2002
- Sani M., Trombini A., *La qualità nella pratica educativa al museo*, Bologna, Compositori, 2003
- Sacco P., Trimarchi M., *Il museo invisibile*, Osservatorio Impresa e Cultura, dattiloscritto, 2003
- Santagata W., Falletti V., Maggi M., *Il pubblico invisibile. Indagine sui non-utenti dei musei*, Torino, Arpa, 2000.
- Solima, L., *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Roma, Gangemi, 2000
- Solima L., Riolo S., *Le indagini sui visitatori dei musei: una rassegna europea*, in "Lo Spettacolo", n. 4.
- Stigler G.J., Becker G. S., *De gustibus non est disputandum*, in "American Economic Review", n. 67, 1977, pp. 76-90
- Xanthoudaki M. (a cura di), *La visita guidata nei musei: da monologo a metodologia di apprendimento*, in "Nuova Museologia", vol. 1 (2), 2000